

华侨城当代艺术中心的商业模式研究

学校编码: 10384

学号: 17920111151040



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

华侨城当代艺术中心的商业模式研究

A Research on Business Model
of OCT Contemporary Art Terminal

张瑜娉

张瑜娉

指导教师：程愚
副教授

指导教师姓名：程 愚 副教授

专 业 名 称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2014 年 7 月

论文答辩日期：2014 年 8 月

学位授予日期： 年 月

厦门大学

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2014 年 6 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

近十年来在政府的大力支持下，文化产业的发展经历了几个繁荣的时期，但持续运营下来形成规模及品牌影响力的文化企业却寥寥可数，有的在商业化进程中失去了初衷，有的则在坚持艺术独立性之后难逃倒闭的命运。同时，对于非营利文化机构的运营，目前可借鉴的研究文献非常有限，还没有系统研究此类机构在运营管理方面的学术成果，中国的民营美术馆都在实践中摸索各自的发展道路，因此，对此类文化企业的商业模式研究创新性地填补了这一理论研究空缺，对于中国的文化产业发展有重要意义。

华侨城当代艺术中心（OCAT）于 2005 年成立，至今已走过十年的发展历程，在中国的当代艺术产业内已经具备较高的知名度及市场影响力，本文采用商业模式理论模型，以实证研究为取向，应用理论分析、对比分析等研究方法，从价值主张、开发性策略、关键资源能力、利用性策略等四个模块尝试系统地透视 OCAT 的商业模式，总结出其价值创造原理。对比了竞争对手今日美术馆的运营，运用商业模式理论模型透视了今日美术馆的价值创造机制，找出这两个代表性民营美术馆的商业模式的共同点及不同点，为这一类非营利艺术机构的可持续发展提供指导和借鉴。OCAT 已经开始布局全国，如何在保持艺术独立性的同时进行一定的商业化改造以获得持续发展的动力，这将是未来面临的一个重大挑战，本文在研究中发现 OCAT 商业模式存在的缺点及风险，尝试从构建关键资源能力、完善资金链、重构人力资源架构及提升客户服务方面探讨如何规避风险，完善其商业模式，以期为 OCAT 的发展提供一些建议。

关键词：文化产业；民营非营利机构；商业模式

Abstract

In the past ten years ,in the government's strong support, the development of cultural industry has experienced several times of boom, but the continuing operation down to form scale and brand influence of cultural enterprises are very few, some have lost their original intention in the commercial world, others have failed after insist on art independence . At the same time, for nonprofit cultural institutions, the current research literature reference is very limited, there has been no systematic study of such institutions in the operation and management of academic achievement. China private art gallery in practice and exploration of the road of development, therefore, research on business model innovation of this kind of cultural enterprises to fill this research gap, has important significance for the development of the cultural industry China.

OCT Contemporary Art Terminal(OCAT) was founded in 2005,development has gone through ten years, which have high visibility and market influence inside the contemporary art industry in China . This paper adopts the business model theory model, empirical research as the orientation, application of theoretical analysis, comparative analysis, from the value advocate, development strategy, key resources utilization strategy, business model four modules perspective tries to OCAT, and summarizes the value creation principle. Comparing to the competitor, Today Art Museum operation, the business model of Today Art Museum value creation mechanism, you can find out the similarities and differences of the two representative private art gallery business model, which will provide guidance and reference for the nonprofit art institutions for sustainable development. OCAT has begun the layout of national commercial reform, how to be in keeping with the artistic independence and to achieve sustained development, it will be one of the major challenges facing the future, we found that the shortcomings of OCAT's business model and risk in the study, try to discuss how to avoid the risk from the construction of key resources, to perfect the capital chain, to reconstruct human

resources structure and improve customer service, improve its business model, in order to provide some suggestions for the development of OCAT.

Key words: cultural industry; private non-profit organization; business model

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 研究内容、方法和意义	2
第三节 论文结构	3
第二章 相关研究回顾及本文理论基础	4
第一节 文献综述	4
第二节 相关研究的简要评述	5
第三节 本文的理论基础	6
第三章 OCAT 的商业模式	8
第一节 价值主张	8
第二节 资源和能力基础	11
第三节 开发性策略	18
第四节 利用性策略	22
第五节 OCAT 的商业模式	27
第四章 比较分析：今日美术馆的商业模式	28
第一节 价值主张	28
第二节 资源和能力	29
第三节 开发性策略	33
第四节 利用性策略	34
第五节 今日美术馆的商业模式	35
第六节 OCAT 与今日美术馆对比	36
第五章 OCAT 商业模式的经验、问题及前景	37
第一节 OCAT 商业模式的经验	37
第二节 OCAT 商业模式的问题	37
第三节 OCAT 商业模式的前景	38
第六章 结论	41
参考资料	42
致 谢	43

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Issues Raised	1
Section 2 Research Methods and Meaning.....	2
Section 3 Structure of the Paper	3
Chapter 2 Literature review	4
Section 1 Summary Of Literature	4
Section 2 Brief Review	5
Section 3 Theoretical Basis of Research.....	6
Chapter 3 Business Model of OCAT	8
Section 1 Value Propostion.....	8
Section 2 Based on Resources and Capabilities	11
Section 3 Developing Strategies	18
Section 4 Utilization Strategies	22
Section 5 Business Model of OCAT.....	27
Chapter 4 Comparative Analysis: Business Model of Today Art Museum.....	28
Section 1 Value Propostion.....	28
Section 2 Based on Resources and Capabilities	29
Section 3 Developing Strategies	33
Section 4 Utilization Strategies	34
Section 5 Business Model of Today Art Museum.....	35
Section 6 Comparison of OCAT and Today Art Museum.....	36
Chapter 5 Experience,Problems and Prospect of OCAT business Model	37
Section 1 Experience of OCAT business Model	37
Section 2 Problems of OCAT business Model	37
Section 3 Prospect of OCAT business Model	38
Chapter 6 Conclusion	41
References.....	42
Acknowledgement.....	43

第一章 绪论

第一节 问题的提出

文化艺术是全人类的共同遗产，在历史长河中，有着不同种族、不同风格、不同类别的璀璨文化遗产，艺术的创作和欣赏有着深厚的历史基础。文化艺术的繁荣在一定程度上依赖国家强盛的国力支持，艺术欣赏的需求来源于人民文化水平的提高。同时，文化艺术产业发展的水平，也反映了一个国家“软实力”的高低。近年来，中国经济的持续高速发展，出现了万亿元人民币规模的强大文化消费需求，人均 GDP 超过 1490 美元、特大型城市人均 GDP 超过 4000 美元后，社会发展催生的精神文化需求的喷发期征兆显现，同时已经形成文化经济的诸多亮点，文化产业近几年在中国出现了长足的进步。

在党的十六届五中全会上，党中央明确了发展文化产业的重要性，在“十一五”规划当中制定出了《文化产业振兴纲要》，从文化战略的高度来审视我国的文化艺术产业的发展。2003 年国务院办公厅发布《文化体制改革试点中支持文化产业发展和经营性文化事业转制为企业的两个规定》，2005 年新华社播发《国务院关于非公有资本进入文化产业的若干决定》，中宣部等六部门《关于加强文化产品进口管理的办法》，文化部等五部委《关于文化领域引进外资的若干意见》等法规或文件，标志着文化产业、文化市场、文化生产力良好体制环境与政策环境的初步形成。

中国改革开放的前沿——深圳，是一座新兴城市，创造了经济飞速发展的奇迹，但是在早先的二十年，深圳在文化方面无所建树，被全国人民称为“文化沙漠”。2003 年 1 月召开的深圳市委三届六次全会，把“文化立市”确立为发展战略，并提出树立“文化经济”的理念，大力推进文化产业的发展，2005 年，深圳又进一步提出要在继续大力发展高新技术、金融和物流等三大支柱产业的同时，努力把文化产业培植成为第四大支柱产业。经过十余年的发展，深圳逐渐成为“文化绿洲”，拥有深圳博物馆、关山月美术馆、深圳美术馆、何香凝美术馆等公立美术馆，民营艺术机构如华侨城当代艺术中心，以及华侨城创

意文化园、大芬油画村、观澜版画基地等特色艺术园区，还有动漫、音乐、设计等新兴科技文化产业，全方位地丰富着深圳市民的文化生活。

华侨城当代艺术中心——英文全称 OCT Contemporary Art Terminal（以下简称 OCAT），成立于 2005 年，坐落于深圳华侨城创意文化园，是由华侨城集团投资设立的非营利性艺术机构，长期致力于国内和国际当代艺术的实践和理论研究，从开创至今，一直围绕着艺术的创作和思考而展开其策展、研究和收藏工作。经过 7 年的培育成熟，2012 年 OCAT 正式注册登记成为独立的艺术机构，同时升格为华侨城当代艺术馆群的总馆，馆群网络随着华侨城的扩张而布局全国，旗下包括深圳华美术馆、OCAT 北京馆、OCAT 上海馆、OCAT 武汉馆及 OCAT 西安馆等分馆，成为中国最大的美术馆馆群。目前，OCAT 的发展正迈向全新的阶段。2014 年，华侨城创意园北区总面积达 8000 平方米的一栋 3 层旧厂房（编号 B10）已经启动改造，不久的将来 B10 号厂房会成为 OCAT 的新址，对于美术馆来说，搬迁新址不仅仅是变更办公地点，随着建筑的改变，策展布展、人力资源架构、客户服务等等全部都会随之发生调整，OCAT 在行政级别和场馆建筑都发生巨大改变的情况下，正面临历史性的转型、大挑战。

政府对文化产业的重视和扶持，深圳地方文化产业的快速萌动，为文化企业发展创造了越来越好的环境，文化企业自身如何抓住机遇，通过提高自身管理寻求快速发展，向人们提出了一系列重要的研究课题。其中，如何完善商业模式，对文化企业的发展尤为关键。如何认知自己的商业模式？其内在商业逻辑是否合理、完备？与同行模式比较有哪些优势或不足？如何改进自己的模式才能促进企业快速发展？这些疑问构成了本文的基本问题。

第二节 研究内容、方法和意义

本文把华侨城当代艺术中心（OCAT）作为研究对象，以实证研究为取向，应用理论分析、对比分析等研究方法，尝试依据理论，全面系统地透视 OCAT 的商业模式。有利于理解 OCAT 的管理运营以及相关的文化产业管理问题，是一种全新的探索，研究结论既有利于为 OCAT 改进管理作参考，也可以为相关文化产业发展提供思路。根据文献研究，此前尚未见到系统总结文化企业商业模式

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库